

# 人事制度の複雑化が人事担当者のストレスに及ぼす影響

—— 経営陣のリーダーシップによる調整効果の検証 ——

厨子 直之

## 1. 問題と目的

近年、国境を越えたグローバル競争が激化する経営環境の下、日本企業は活力を高めるために従業員の「個別管理」が人事部の重要テーマとなっている。8割近い日本企業がダイバーシティ推進の必要性を認識している（『日本の人事部』編集部，2016）ことがその証左である。こうした背景の1つには、熾烈な企業間競争のもとで、ますますビジネスが複雑・多様化<sup>1)</sup>し、それに対応できる人材を選抜して戦略的に育成する人事管理の必要性が出てきたことが挙げられる。もう1つは、個人の働く価値観が多様になり、彼（彼女）らの就業モチベーションを向上させるのに、個別ニーズを考慮に入れた人事管理が求められるようになったことである。

そうした日本企業の適応行動は、外部環境の複雑さに順応するために組織内システムにも同様の複雑性を確保する必要があるというサイバネティクス理論に基づく視座から組織を捉える「最小有効多様性（requisite variety）」（Ashby, 1956, p. 202, 邦訳, 255 頁）の理論概念と適合的である。また、人材の多様性を尊重した管理施策を積極的に整備することが、採用・訓練費用の抑制や離職率の低下といったメリットをもたらすことを実証的に明らかにしたダイバーシティ・マネジメント研究における豊富な研究蓄積（e.g., McEnrue, 1993）とも整合的といえよう。

しかしその一方で、急速に変化するビジネス環境への対応を念頭に置いた個の強化を基調とする人事管理の展開は、その複雑化を招いてしまったことも事実である。ここでの人事管理の複雑化とは、新しい人事制度が導入されたり、従来の人事管理における選択肢が増やされたりする状態を指している。ワーク・ライフ・バランス推進施策をはじめとして、次々に新しい施策が導入され、きめ細かな対応が求められていることがその典型例である。その結果、1990年代末から2000年代半ばの10年間で、人事制度の多様化と併行して、それらの多様な人事制度の運用と修正に関わるコストの増加というデメリットも顕在化している（厨子・井川，2009）。

このように人事制度の複雑さの程度が突き進むと、人事担当者はナレッジワーカーの管理職

1) 「複雑」と「多様」の用語は、相互互換的に用いられる表現との指摘がある（e.g., Boisot & McKelvey, 2010）。しかし、「複雑」という概念は、複雑性の克服というようにネガティブなコンテキストで使われるケースが多いことから、本稿では多様性のデメリットな側面を捉える概念として複雑性を定義する。なお、「複雑化」、「複雑性」、「複雑度」、「複雑さ」は、文章中の意味内容に応じて置き換え可能な用語として使用している。

と同様の問題を抱えることになる。高度な専門的知識を駆使して活躍するナレッジワーカーの管理職は、専門業務と同時に管理業務も遂行する、いわゆるプレイング・マネジャーであることから、複雑な人事制度の運用場面において様々なジレンマを感じ、ストレスを知覚することが実証データをもとに確認されている（厨子・井川，2013）。サービス経済や知識経済という経営環境の変化と軌を一にして人事変革の議論が活発化する中で、人事担当者の役割の再定義が主たる論点となり、人事担当者は人事規則・規程の策定、給与計算、勤務時間管理といったオペレーショナルな役割に加え、企業文化の醸成、組織開発、経営戦略への貢献など新しい役割を次々に求められている（Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich, Brockbank, Younger & Ulrich, 2013）。この帰結として、プレイング・マネジャーのように人事担当者は複数の役割間での葛藤や、多くの役割を要請されることでストレスを感じる可能性が高まるであろう。とりわけ、その企画・立案から、設計・運用、メンテナンスまで幅広く携わる人事担当者にとって、人事制度の複雑度が増加するにつれ、彼（彼女）らの葛藤やストレスに関わる問題が顕著に表出することが予想される。『日本の人事部』編集部（2016）の調査において、「プレイングマネジャーの色合いが強く、本当にやるべき仕事よりも日々の業務を回すことに集中している」（254頁）点が、人事の仕事に対する不満足理由の1つに挙がっていることから裏づけられよう。

ところが、従来の人事部に関する研究・調査は、①日本型人事部の生成と機能の歴史的変遷について理論的に検討を加えた研究（例えば、山下，2008）、②人事部門の組織形態や機能、人事担当者のキャリアを洗い出した実態調査（例えば、八代，1992；関西経営者協会，1994）、③人事部の果たすべき機能の重要性と実現度に対する人事担当者自身が感じているギャップや経営者と人事担当者間の認識のズレについて質問票調査を通じて分析した研究（例えば、城戸・須東，2006；小出・城戸・石山・須東，2009）、④人事部門とラインの意思決定権限のあり方を質的・量的に検証した研究（例えば、藤本，1999；平野，2006；一守，2016；Jacoby，2005）、⑤人事担当者の役割やコンピテンシー（知識やスキル）と個人・組織パフォーマンスの関係に関する実証分析（e.g., Ulrich, Brockbank, Johnson, Younger & Sandholtz, 2008; Ulrich, et al., 2013; Lawler & Boudreau, 2015）がほとんどで、人事制度の複雑化が人事担当者のストレスに及ぼす影響について定量的に明らかにした研究は筆者の知る限り存在しない。

また、社会科学、とりわけ経営学や組織論においては、組織の複雑性が増大した結果、事業に予測不可能性が高まり異常値の影響力が平均値より大きくなるとして、複雑性がもたらす問題への対処に焦点が当てられる（e.g., Sargut & McGrath, 2011）にも関わらず、ダイバーシティ・マネジメントに関する実態調査で、「スタッフに多くの時間を必要とさせる」というダイバーシティ取り組みのデメリットが指摘されている（Society for Human Resource Management, 2001）に留まり、その解決策まで踏み込んで検討されていない。

では、人事制度の複雑化と人事担当者のストレスとの間の関連を弱める要因には、どのようなものがあるのか。目標、技術、成果物などプロジェクトを構成する要素の数や関係が不確実

で複雑性が高いプロジェクトのマネジメントにおけるプロジェクト・マネジャーによるリーダーシップの有効性に関する論考(竹久, 2011)や、組織の複雑性と監督者・組合りリーダーとのリーダーシップ分担形態の交互作用がメンバーのモチベーションとストレスに有意にポジティブな影響を及ぼす検証結果(高口・坂田・黒川, 2005)があり、複雑性への対処にリーダーシップの有効性を示唆する知見がみられる。

そうであるとすれば、誰の・どのようなリーダーシップが人事制度の複雑化に直面した人事担当者のストレスを緩和させるうえで有効となるのであろうか。結論を先取りすると、経営陣によるM型リーダーシップが今後肝要になってくると考えられる。ここで、M型リーダーシップとはメンバー間の関係性に配慮した「集団維持機能(Maintenance)」を有するリーダー行動であり、その対局にあるのがP型リーダーシップで「目標達成機能(Performance)」を有するリーダー行動のことを指し、集団の目標達成や課題解決を重要視することに特徴がある(三隅, 1984)。

上述のように、昨今、人事担当者は複数の役割を担っていく中で、特に経営者のパートナーとして企業全体の俯瞰的な視点から人事制度の設計と運用に貢献していくことが強調されている(DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー, 2015)。「パートナー」という表現に端的に表れているように、経営陣は微に入り細に入り人事担当者の仕事の進捗をチェックするP型リーダーシップよりは、経営戦略の策定プロセスで人事担当者による自主的なアイディアの提案や発言を促すよう、人事担当者との関係性に配慮したM型リーダーシップを発揮することが、とりわけ、複雑化した人事制度の設計や運用に困惑する人事担当者が葛藤を認知することなく、多様な役割を遂行することに繋がるのではないかという仮説が導出される<sup>2)</sup>。

以上を踏まえ、本稿では人事制度の複雑化が人事担当者のストレスに与える影響、さらに経営陣のM型リーダーシップが人事制度の複雑化と人事担当者のストレスを緩衝する調整効果を検討することを目的とする。

本稿の構成は、以下の通りである。第2節では、本研究の分析モデルと仮説、調査の概要及び手続き、分析モデルに含まれる変数の測定尺度などリサーチ・デザインに関して詳述する。第3節において、第2節で設定した分析モデルと仮説の妥当性を定量データに基づいて統計解析する。最後に第4節では、以上の分析から得られた発見事実を整理し、そこから導き出され

---

2) 筆者がアクション・リサーチの手法を用いて5年間にわたって関与した病院の人事評価制度改革において、この仮説の妥当性が窺われる。この病院では医療専門職の職種の多様化に伴い、人事評価制度は複雑になった結果、その運用負担が増加した(詳しくは、井川・厨子(2008)を参照)。その時のことを、人事担当者は「(経営トップは; 筆者注) やると言ったらやるのです。急に始まるので(中略)それがはっきり言って、職員にとっては負担なのです」と、経営陣のP型リーダーシップとも捉えられる行動に人事担当者はストレスを感じていた。ところが、この後、経営陣が人事担当者の意見を汲み取り、主体的な行動を促すM型リーダーシップを発揮することにより、この人事担当者からストレスに起因する発言は次第に少なくなっていく。

る本研究のインプリケーションと残された課題について言及する。

## 2. 分析モデルと方法

### 2-1. 分析モデルと仮説

ここまでの議論を踏まえた本研究の分析モデルは図1のように示され、以下の仮説が設定された。

仮説1：人事制度の複雑化は、人事担当者のストレスに対して有意な正の影響を与えるだろう（主効果仮説）。

仮説2：経営陣のM型リーダーシップは、人事制度の複雑化に対する人事担当者の認知と人事担当者のストレスの関係を調整する。すなわち、経営陣のM型リーダーシップが弱い場合には、人事制度の複雑化に対する人事担当者の認知の程度が高まるほど人事担当者のストレスの程度が高くなり、逆に経営陣のM型リーダーシップが強い場合には、人事制度の複雑化に対する人事担当者の認知と人事担当者のストレスの関連は弱まるだろう（調整効果仮説）。

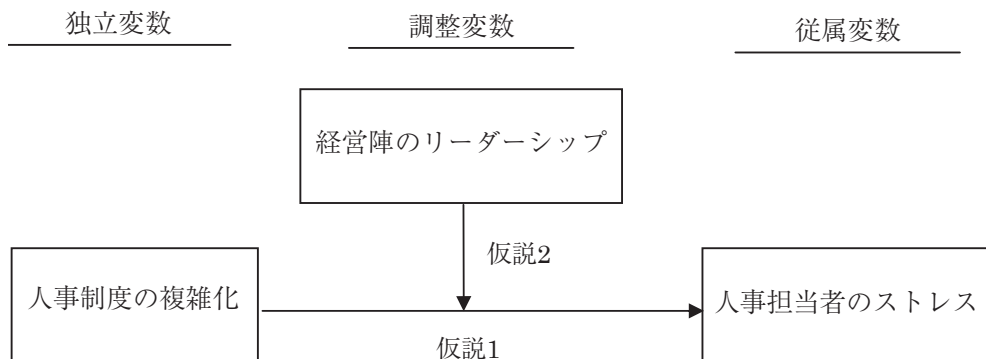


図1 本研究の分析モデル

### 2-2. 調査概要

調査は、2010年9月8日から2011年3月11日の期間で、一般社団法人日本能率協会（以下、日本能率協会）が主催するセミナー及び研修参加企業の人事担当者を対象に質問票調査によって実施した。セミナーや研修終了後に調査票を配布、後日、回答済みの質問票を郵送してもらうよう依頼し、合計156票を回収することができた。

調査対象企業の基本プロフィールは、以下の通りである。回答者の所属企業の事業の中で最も売上高の大きい業種について、製造業が40.8%，社会インフラ業（建設業、電気・ガス・熱

供給・水道業、情報通信業、運輸業・郵便業）が19.0%，卸売・小売業が15.0%，金融・不動産業（金融業・保険業、不動産業・物品賃貸業）が8.8%，サービス業（学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育、学習支援業、医療、福祉、複合サービス事業、サービス業（他に分類されないもの））が15.0%，その他が1.4%となっている。また、平均従業員数（パート・期間工を含む）は9204.9人である。

### 2-3. 調査項目

本研究では、質問項目が測定目的に一致するかを意味する内容的妥当性（村上，2006）を確保するために、筆者と質問票の配布・回収の協力を得た日本能率協会に所属し、人事系の研修企画の担当者によるブレインストーミングから収集された質的データをもとに調査項目の作成を行った。さらに、測定尺度の正しさに対する被調査者の主観的判断を表す表面的妥当性（村上，2006）を高めることを目的として、日本能率協会の会員企業でプレ調査を実施し、質問項目の表現を修正した上で本調査用の質問項目を完成させた。このような手順を踏んだのは、上述の通り、人事制度の複雑化とその規定要因の関係に関する定量的研究が筆者の知る限り存在しなかったことが理由として挙げられる。

第1に、独立変数として取り上げるのは、「人事制度の複雑化」である。「複雑度は、必ず文脈に左右され、主観的」（Gell-Mann, 1994, p. 33, 邦訳, 59 頁）とされており、本研究においても組織内の制度がどの程度複雑なものであるかを人事担当者個人の認知を介して測定する方法を適用した。具体的には、「採用の仕組みは、複雑化している」、「異動の仕組みは、複雑化している」、「育成の仕組みは、複雑化している」、「評価の仕組みは、複雑化している」、「賃金の仕組みは、複雑化している」、「福利厚生 of の仕組みは、複雑化している」の6項目を尺度として設定した。

第2に、調整変数である「経営陣のリーダーシップ」は、「P型リーダーシップ」と「M型リーダーシップ」の2次元（三隅，1984）からなる。P型リーダーシップは、「経営陣は、人事部が決定したことは必ず実行するように求めている」、「経営陣は、人事部の人事業務を厳しくチェックしている」の2つの項目から構成される。M型リーダーシップは、「経営陣は、人事部の立場や気持ちを大切にしている」、「経営陣は、人事部の悩みや不満を聞いている」の2項目を作成した。

第3に、従属変数となる「人事担当者のストレス」である。ここでのストレスとは、個人の職場における心理レベルの不適応な反応のことを指す（小杉・田中・大塚・種市・高田・河西・佐藤・島津・島津・白井・鈴木・山手・米原，2004）。本研究では、小杉ら（2004）の心理的ストレス反応のうち、疲労感の項目を参考に人事担当者のストレス状態をダイレクトに尋ねる形で、「人事部での自分の仕事にストレスを感じている」の1項目で尺度化した。

なお、独立変数、調整変数、従属変数を構成する全ての項目は、4件法によるリッカート尺

度（1. 全く当てはまらない～4. 非常に当てはまる）で回答してもらった。

最後に、分析で用いる統制変数として、①業種（製造業，社会インフラ業，卸売・小売業，金融・不動産業，サービス業，それぞれ該当する場合は1，該当しない場合は0にダミー変数化），②従業員数（パート・期間工を含む）の2種類を設定した。

## 2-4. 分析方法

図1の分析モデルを検証するために、Aguinis & Gottfredson（2010）に基づき、人事担当者のストレスを従属変数とした調整重回帰（moderated multiple regression）分析<sup>3)</sup>を実施する。調整重回帰分析は、Model 1～Model 3の3つのモデルで構成されている。Model 1は統制変数、及び独立変数と調整変数が投入されたモデル（単独効果モデル）である。Model 2・3は独立変数と調整変数の交互作用項、すなわち人事制度の複雑化と経営陣のリーダーシップの調整効果を単独効果モデルに追加したモデルである。以上のモデルが検討された後、統計的に有意な交互作用項に対して、下位検定として単純傾斜分析（simple slop analysis）を行う。

# 3. 結果

## 3-1. 因子分析

まず、独立変数である人事制度の複雑化に関して主因子法、プロマックス回転（以下、同様）による探索的因子分析をしたところ、想定した通り6つの項目が1因子に収束した。信頼性係数（クロンバック  $\alpha$ ：以下  $\alpha$ ）は0.81と概ね高く、内的一貫性に問題がないと判断し、6項目の平均値を算出して「人事制度の複雑化」を尺度化することにした。

次に、調整変数である経営陣のリーダーシップを測定する4項目について因子分析を行った。結果は、表1に示す通りである。固有値1.0以上の因子が2つ抽出され、2因子で全分散の78.77%を説明した。

第1因子は、経営陣のM型リーダーシップを構成する尺度として設定された2項目が抽出された。 $\alpha$ は0.85を示し一定の内的整合性が確認されたので、2項目の平均値を「経営陣のM型リーダーシップ」の得点とした。第2因子は、経営陣のP型リーダーシップを測る尺度として想定した項目が抽出された。信頼性係数は0.52で基準値である0.7を下回っているが、 $\alpha$ の値が0.5～0.7の範囲にある場合、中程度の信頼性との指摘（Hinton, Brownlow, McMurray & Cozens, 2004, p. 364）もあることから、許容可能な水準と判断し、2項目の平均得点を「経営陣のP型リーダーシップ」の尺度とした。

---

3) 階層重回帰分析（hierarchical multiple regression analysis）とも呼ばれる。



表 1 経営陣のリーダーシップ尺度の探索的因子分析結果

項 目	1	2
経営陣の M 型リーダーシップ ( $\alpha = .85$ )		
経営陣は、人事部の立場や気持ちを大切にしている。	.95	-.10
経営陣は、人事部の悩みや不満を聞いている。	.79	.11
経営陣の P 型リーダーシップ ( $\alpha = .52$ )		
経営陣は、人事部の人事業務を厳しくチェックしている。	-.09	.69
経営陣は、人事部が決定したことは必ず実行するように求めている。	.18	.49
固有値	2.14	1.01
因子間相関	.44	

注) 太字はそれぞれの因子に高い負荷量を示していることを表す。因子負荷量は主因子法プロマックス回転後のものである。また、括弧内は信頼性係数 (クロンバック  $\alpha$  係数) を示す。

### 3-2. 各変数の基本統計量と相関係数

本研究で用いた尺度の平均値と標準偏差及び変数間の相関係数をまとめたものが、表 2 である。平均値と標準偏差を見る限り、仮説に含まれる人事制度の複雑化、経営陣の P 型リーダーシップ、経営陣の M 型リーダーシップ、人事担当者のストレスのいずれの変数とも天井効果とフロア効果が確認されず、分析で使用了たデータに異常な偏りはないと判断できる。

また、解析で使用する変数間の相関係数を出したところ、人事制度の複雑化と経営陣の P 型リーダーシップ ( $r = .23, p < .01$ )、経営陣の P 型リーダーシップと経営陣の M 型リーダーシップ ( $r = .36, p < .001$ )、人事制度の複雑化と人事担当者のストレス ( $r = .28, p < .01$ ) の間にそれぞれ正の相関がみられた。

表 2 分析で使用了た各変数の基本統計量及び相関係数

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 製造業ダミー	-	-	-									
2. 卸売・小売ダミー	-	-	-.35 ***	-								
3. 金融・不動産ダミー	-	-	-.26 **	-.13	-							
4. サービス業ダミー	-	-	-.35 ***	-.18 *	-.13	-						
5. 社会インフラダミー	-	-	-.40 ***	-.20 *	-.15 †	-.20 *	-					
6. 従業員数	3.30	0.77	.19 *	-.05	.03	-.08	-.12	-				
7. 人事制度の複雑化	2.40	0.53	-.10	-.09	.25 **	-.00	.02	.29 **	-			
8. 経営陣の P 型 リーダーシップ	2.52	0.58	-.04	.03	.24 **	-.04	-.09	.13	.23 **	-		
9. 経営陣の M 型 リーダーシップ	2.40	0.65	-.09	.01	.24 **	-.12	.04	.00	.07	.36 ***	-	
10. 人事担当者の ストレス	2.54	0.75	-.11	-.02	.00	.18 *	.01	.02	.28 **	.15 †	-.08	-

注) 従業員数については、10 を底にした対数変換をしている (以下の分析においても同様)。

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ , 両側検定。

### 3-3. 分析モデルの検証

表3は、人事担当者のストレスを従属変数とした調整重回帰分析の結果を示したものである。表2で業種ダミー間に中程度の相関があり、多重共線性の可能性があることから、VIF (variance inflation factor : 分散拡大要因)を確認した結果、いくつかの業種変数でVIFが大きな値を示していた。そこで、社会インフラダミーを除いて分析したところ、全変数のVIFは1.12~2.14の範囲の値となり、多重共線性の問題は発生しなくなった<sup>4)</sup>。したがって、以下の分析において、社会インフラダミーは回帰式から除外されている。

なお、偏回帰係数の解釈を容易にし、主効果項と交互作用項の間に内在する多重共線性の問題に対応するため、Aiken & West (1991)にしたがって全ての連続変量の説明変数に中心化の処理を施した。

表3 人事担当者のストレスを従属変数とした調整重回帰分析の結果

	Model 1			Model 2			Model 3		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>p</i>
(定数)	2.54	.17	***	2.53	.17	***	2.56	.16	***
製造業ダミー	-.03	.21		.01	.21		-.05	.21	
卸売・小売ダミー	-.02	.24		.01	.24		-.02	.24	
金融・不動産ダミー	-.14	.29		-.05	.29		-.02	.29	
サービス業ダミー	.33	.25		.33	.25		.29	.24	
従業員数	-.03	.10		-.04	.10		-.02	.10	
人事制度の複雑化	.40	.16	*	.41	.16	*	.42	.16	**
経営陣のP型リーダーシップ	.18	.13		.15	.13		.20	.13	
経営陣のM型リーダーシップ	-.15	.12		-.13	.12		-.18	.12	
人事制度の複雑化×経営陣のP型リーダーシップ				-.30	.23				
人事制度の複雑化×経営陣のM型リーダーシップ							-.46	.22	*
$\Delta R^2$				.01			.04		*
$R^2$	.12		†	.14		†	.16		*

注) *B* は非標準化偏回帰係数<sup>5)</sup>。 $\Delta R^2$  は、Model 1 の  $R^2$  からの変化量を記載している。

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

表3のModel 1において、重決定係数が10%水準であることに留意する必要があるが、人事制度の複雑化と人事担当者のストレスの間には有意な正の関係 ( $B = .40$ ,  $p < .05$ ) があること

4) VIF < 10 の場合、多重共線性の問題はないとされている (Chatterjee & Hadi, 2006)。

5) 交互作用分析において、非標準化偏回帰係数を解釈の基準にすることが推奨されている (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2003, pp. 282-283)。



が読み取れる。Model 2 と Model 3 においても同様の傾向が示されている。すなわち、人事制度の複雑化は、人事担当者のストレスを高める方向に影響するという結果が確認された。このことから、仮説 1 は支持された。

次に、Model 2 と Model 3 をみると、人事制度の複雑化と経営陣の M 型リーダーシップの交互作用項は有意 ( $B = -.46, p < .05$ ) であり、決定係数 ( $R^2 = .16, p < .05$ ) とその変化量も有意 ( $\Delta R^2 = .04, p < .05$ ) であることが分かる<sup>6)</sup>。一方、人事制度の複雑化と経営陣の P 型リーダーシップの交互作用項は有意でなかった ( $B = -.30, p = .20$ )。

人事制度の複雑化と経営陣の M 型リーダーシップの交互作用項が有意であったことから、経営陣の M 型リーダーシップのモデレート効果をより詳細に把握する目的で、Aiken & West (1991) の手続きに即して下位検定として単純傾斜分析を行った。具体的には、経営陣の M 型リーダーシップについて、平均値から  $\pm 1$  SD を基準とし、それぞれの条件下における人事担当者のストレスに対する回帰直線の傾きを求めた (図 2)。

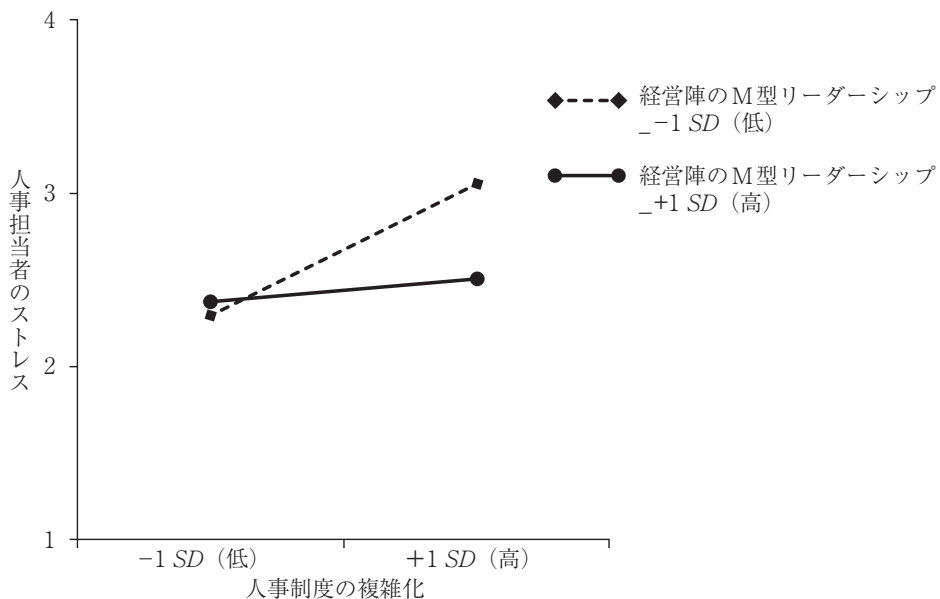


図 2 経営陣の M 型リーダーシップの高低による人事制度の複雑化と人事担当者のストレスとの関係

その結果、高い経営陣の M 型リーダーシップ (+1 SD) のときの人事制度の複雑化と人事担当者のストレスの単純傾斜は統計的に有意でない ( $B = .12, p = .54$ ) のに対し、低い経営陣の M 型リーダーシップ (-1 SD) のときの人事制度の複雑化と人事担当者のストレスの単純傾

6) 交互作用項の効果量が小さい ( $\Delta R^2 = .04$ ) が、社会科学研究の交互作用分析において概ね 1~3% の説明力を示すことが典型的であり (McClelland & Judd, 1993)、意味ある値と捉えられる。

斜は統計的に有意 ( $B = .72, p < .01$ ) であった。

こうした $\pm 1$  SDの定点をベースとした単純傾斜分析のアプローチ (pick-a-point approach) は、交互作用効果の下位検定を行うテクニックとして多くの研究において推奨されているものの、高群と低群を分ける基準に理論的指針があるわけではなく恣意的であり、特に調整変数が連続変数の場合に限界が指摘されている (Hayes, 2013)。そこで、Bauer & Curran (2005) にしたがって、ジョンソン・ネイマン法 (Johnson-Neyman technique) を用いた単純傾斜の有意領域 (region of significance) と95% 信頼帯 (confidence band) を算出しグラフ化したものが図3である。有意領域とは単純傾斜が有意となる調整変数の取りうる値の範囲であり、信頼帯は単純傾斜の推定値の信頼区間を意味する。

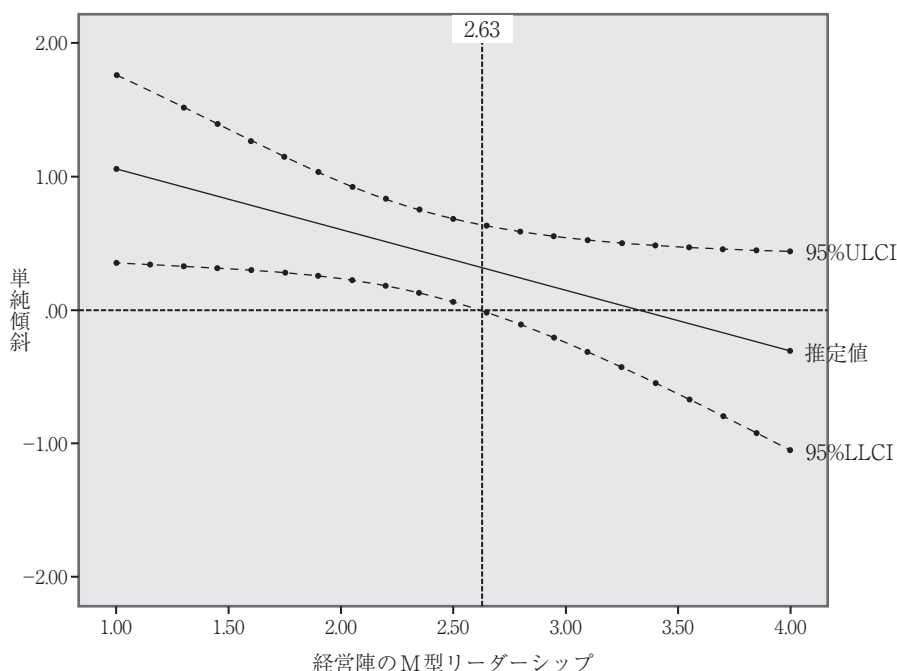


図3 経営陣のM型リーダーシップが単純傾斜に有意な効果を与える有意領域と信頼帯

図3の中央の直線は経営陣のM型リーダーシップの単純傾斜に対する推定値を表し、その95% 信頼区間の上限 (ULCI) と下限 (LLCI) をプロットしたものが上下の2本の曲線である。図中で縦軸の破線は有意領域の境界値を示し、今回のデータでは2.63未満であった。すなわち、経営陣のM型リーダーシップ得点が2.63を下回る時、人事制度の複雑化が人事担当者のストレスに与える効果が有意になるといえる。この値は、経営陣のM型リーダーシップの平均値 (2.40) と近似しており、経営陣のM型リーダーシップの平均値を境に人事制度の複雑化が人事担当者のストレスに及ぼす影響が変わってくると解釈できよう。

以上の調整重回帰分析、及び下位検定の結果より、人事制度の複雑化と人事担当者のストレスの関係に対する経営陣の M 型リーダーシップの調整効果は認められたが、経営陣の M 型リーダーシップが弱い場合に人事制度の複雑化と人事担当者のストレスの関連を強める事実のみ見出されていることから、仮説 2 は部分的に支持されたといえる。

## 4. 考察

本研究では、人事制度の複雑化、人事担当者のストレス、経営陣のリーダーシップの関連について定量的に検証した。分析の結果、次の 2 つの発見事実が見出された。第 1 に、人事制度の複雑化は人事担当者のストレスに直接的な正の影響を与えることである。第 2 に、経営陣の M 型リーダーシップは、人事制度の複雑化と人事担当者のストレスの間の関係を調整することである。以下では、これらの発見事実の意味合いとインプリケーションについて整理したい。

まず、人事制度の複雑化は人事担当者のストレスに直接的な正の影響を与えている点についてである。第 1 節でも述べたように、人材タイプの多様化に対応して、人事制度タイプも多様化するというのがダイバーシティ・マネジメント研究をはじめとする昨今の人的資源管理研究の共通認識となっている。しかし、多様な人事制度を構築することはメリットと同時に、本稿でサーチライトを当てたデメリットをもたらすことにも着眼する必要がある。従来、経営学において、どちらかといえば多様性追求のポジティブな効果に焦点がやや当てられ過ぎていたきらいがある意味において、本研究では人事制度の複雑性が有するネガティブな側面を真正面から取り上げ、学術の見地から実証データをもとに検討を加えた点に一定の理論的貢献があるといえる。既述の通り、こと人事担当者に戦略的な貢献が強化されるとすれば、闇雲に人事制度の複雑・多様化を推進してしまえば、戦略的な視点と管理業務的な視点でそれらの制度の設計と運用を主体的にマネジメントしていく人事担当者のストレスは増加するばかりであろう。もちろん、多種多様な人材がイノベーションの源泉となる今日、そうした人材のリテンションを高めるうえで人事制度に複雑さを希求していくことは避けて通れないことは確かであり、第 1 の発見事実をもって人事制度を単純化すれば良いという発想は短絡的である。そこで、人事制度の複雑化を前提としつつ、そのデメリット緩和を目指した実践的ヒントが調整効果仮説を反映した 2 つ目の発見事実から浮かび挙がってくる。

それが、経営陣の M 型リーダーシップは人事制度の複雑化と人事担当者のストレスの間の関係を調整している事実である。人事制度の複雑化と経営陣の M 型リーダーシップの交互作用項が人事担当者のストレスにマイナスに効いていたことから、経営陣は人事担当者の主体性を尊重した関係構築を基軸とするリーダー行動を発揮することで、複雑な人事制度に晒されている人事担当者のストレスは緩和することを意味する。これまで、得てしてシステムの複雑性の問題点が論じられることは多くても、その具体的な克服に関して解明した研究は、筆者の知る限

り存在せず、実証研究すら数少ない中で、理論的貢献が大きいといえる。このことは、経営陣は人事担当者に M 型リーダーシップで影響力を与えていくことの実践上の重要性にも繋がってくる。ただ、留意が必要なことは、下位検定の結果、経営陣の M 型リーダーシップが弱いと人事制度が複雑な場合、人事担当者のストレスが強くなるという、経営陣の M 型リーダーシップの調整効果が限定的な点である。図 2 で経営陣の M 型リーダーシップの高群では人事制度の複雑化の高低に関わらず、人事担当者のストレス得点にほとんど変化はみられない。これらの結果は、人事制度が複雑な状況下で経営陣の M 型リーダーシップが弱いと人事担当者のストレスを高めてしまうが、逆に強すぎるとその効果はなくなってしまうと捉えられる。経営陣の M 型リーダーシップが過度になると、経営陣による人事担当者に対する経営目標や方針の浸透が疎かになり、一種、放任的なリーダーとして人事担当者に認知されやすくなるものと推察される。また、単純傾斜に対する経営陣の M 型リーダーシップの有意領域の閾値が平均値に類似していた事実に鑑みると、中程度の経営陣の M 型リーダーシップが人事制度の複雑化と人事担当者のストレスの間のネガティブな関係を緩衝する作用として機能するものと考えられよう。ただし、この点については推測の域を脱しないため、今後より詳細な検討が必要である。

最後に、本研究には以下の 2 つの課題が残されている。1 点目は、本研究は一時点でデータを収集した横断的調査であり、厳密には因果関係を特定できないことである。今後、人事制度の複雑化、経営陣のリーダーシップ、人事担当者のストレスについて異時点で測定する縦断的調査を実施し、分析モデルの因果関係を精緻に検証することが求められる。

2 点目は、尺度の妥当性と信頼性の問題である。人事担当者のストレスを 1 項目で測定した点、経営陣の P 型リーダーシップの信頼性係数が低い値を示していた点で、質問項目の妥当性と信頼性に限界があると言わざるを得ない。今後、複数の次元からそれぞれの変数を補足できる質問項目を設定し、測定尺度の精査を図る必要がある。

\* 本研究は、文部科学省科学研究費 基盤研究 (C) 「人事制度の複雑性の克服に関する実証研究—知識経済におけるポスト成果主義の探求—」(課題番号: 21530387) の助成を受けて行われた成果の一部である。

## 主要参考文献

- Aguinis, H., & Gottfredson, R. K. (2010). "Best-Practice Recommendations for Estimating Interaction Effects Using Moderated Multiple Regression," *Journal of Organizational Behavior*, 31, 776-786.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ashby, W. R. (1956). *An Introduction to Cybernetics*, London: Chapman & Hall (篠崎 武・山崎英三・銀林 浩 訳『サイバネティクス入門』宇野書店, 1967 年).
- Bauer, D. J., & Curran, P. J. (2005). "Probing Interactions in Fixed and Multilevel Regression: Inferential and Graphical Techniques," *Multivariate Behavioral Research*, 40, 373-400.

- Boisot, M., & McKelvey, B. (2010). "Integrating Modernist and Postmodernist Perspectives on Organizations: A Complexity Science Bridge," *Academy of Management Review*, 35, 415-433.
- Chatterjee, S., & Hadi, A. S. (2006). *Regression Analysis by Example* (4th ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3rd ed.). New York: Routledge.
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー (2015). 「特集 戦略人事」『DIAMOND Harvard Business Review』40, 28-86.
- 藤本雅彦 (1999). 『人事管理の戦略的再構築—日本企業の再生に向けて—』政経理協会。
- Gell-Mann, M. (1994). *The Quark and the Jaguar: Adventures in the Simple and the Complex*, New York: Freeman (野本陽代 訳『クォークとジャガー』草思社, 1997年)。
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, New York: The Guilford Press.
- Hinton, P. R., Browlow, C., McMurray, I., & Cozens, B. (2004). *SPSS Explained*, New York: Routledge.
- 平野光俊 (2006). 『日本型人事管理—進化型の発生プロセスと機能性—』中央経済社。
- 一守 靖 (2016). 『日本の雇用慣行は変化しているのか—本社人事部の役割—』慶應義塾大学出版会。
- 井川浩輔・厨子直之 (2008). 「ナレッジワーカーの人的資源管理に関する予備的考察」『琉球大学経済研究』75, 203-240。
- Jacoby, S. M. (2005). *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, USA: Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀 龍二 訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社, 2005年)。
- 関西経営者協会 (1994). 『本社人事部の機能と将来像に関する調査』関西経営者協会。
- 城戸康彰・須東朋広 (2006). 「人事部の新時代に向けて」『産業能率大学紀要』27, 21-46。
- 小出琢磨・城戸康彰・石山恒貴・須東朋広 (2009). 「人事部門の進化—価値の送り手としての人事部門への転換—」『産業能率大学紀要』29, 35-52。
- 小杉正太郎・田中健吾・大塚泰正・種市康太郎・高田末理・河西真知子・佐藤澄子・島津明人・島津美由紀・白井志之夫・鈴木綾子・山手裕子・米原奈緒 (2004). 「職場ストレススケール改訂版作成の試み (I): ストレッサー尺度・ストレス反応尺度・コーピング尺度の改訂」『産業ストレス研究』11, 175-185。
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. B. (2015). *Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis*, USA: Stanford University Press.
- McClelland, G. H., & Judd, C. M. (1993). "Statistical Difficulties of Detecting Interactions and Moderator Effects," *Psychological Bulletin*, 114, 376-390.
- McEnrue, M. P. (1993). "Managing Diversity: Los Angeles Before and After the Riots," *Organizational Dynamics*, 21, 18-29.
- McKelvey, B., & Boisot, M. (2009). "Redefining Strategic Foresight: 'Fast' and 'Far' Sight via Complexity Science," In L. A. Costanzo & R. B. MacKay (Eds.), *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, (pp. 15-47). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- 三隅二不二 (1984). 『リーダーシップ行動の科学 (改訂版)』有斐閣。
- 村上宣寛 (2006). 『心理尺度のつくり方』北大路書房。
- 『日本の人事部』編集部 (2016). 『日本の人事部 人事白書 2016』アイ・キュー。
- Sargut, G., & McGrath, R. G. (2011). "Learning to Live with Complexity," *Harvard Business Review*, 89, 68-76 (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 訳「[入門] 複雑系のマネジメント」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』37, ダイヤモンド社, 2012年, 118-130頁)。
- 清水裕士 (2016). 「フリーの統計分析ソフトHAD: 機能の紹介と統計学習・教育, 研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』1, 59-73。
- 清水裕士・荘島宏二郎 (2017). 『社会心理学のための統計学—心理尺度の構成と分析』誠信書房。
- Society for Human Resource Management (2001). *Impact of Diversity Initiatives on the Bottom Line*,

- Alexandria, Va.: Society for Human Resource Management.
- 高口 央・坂田桐子・黒川正流 (2005). 「企業組織における管理監督者と組合リーダーによるリーダーシップの効果」『実験社会心理学研究』44, 83-97。
- 竹久友二 (2011). 「複雑性マネジメントにおける PM コンピテンシーについて」『プロジェクトマネジメント学会研究発表大会予稿集』76-80。
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*, Boston, Mass.: Harvard Business School (伊藤武志 訳『人事が生み出す会社の価値』日経 BP 社, 2008 年)。
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Younger, J., & Sandholtz, K. (2008). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business, USA*: Society for Human Resource Management (中島 豊 訳『人事コンピテンシー』生産性出版, 2013 年)。
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2013). *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside In*, New York: McGraw-Hill (加藤万里子 訳『グローバル時代の人事コンピテンシー—世界の人事状況と「アウトサイド・イン」の人材戦略—』日本経済新聞出版社, 2014 年)。
- 山下 充 (2008). 「人事部」仁田道夫・久本憲夫 編『日本の雇用システム』(235-268 頁), ナカニシヤ出版。
- 八代充史 (1992). 「大企業における本社人事部の組織と機能」『日本労働研究機構研究紀要』4, 13-24。
- 厨子直之・井川浩輔 (2009). 「知識経済におけるポスト成果主義的人事制度の予備的分析」『経済理論』347, 113-139。
- 厨子直之・井川浩輔 (2013). 「ブレイン・マネジャーの実態分析 (1)」『Working paper series』13, 1-10。

## The Effects of Complexity of Human Resource Management Systems on Stress in Human Resource Professional: Examining the Moderating Role of Top Management Leadership

Naoyuki ZUSHI

### Abstract

The purpose of this study is to examine the degree which the complexity of human resource management (HRM) systems would associate with stress in human resource (HR) professional, and whether top management leadership (performance-oriented and maintenance-oriented leadership behavior) would moderate these relations. A survey questionnaire was administered to a total of 156 HR professionals working in Japanese firms. The following two findings were revealed through the results of the quantitative survey study: First, the complexity of HRM systems had a positive influence on stress in HR professional. Second, the relationship between the complexity of HRM systems and stress in HR professional was moderated by top management maintenance-oriented leadership behavior. These results suggest that top management maintenance-oriented leadership behavior is effective in relieving HR professional's stress confronting the complexity of HRM systems.